Sommaire

Remerciements XIII

Préface XV

Introduction : projet de l'ouvrage XVII

Partie I
Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises ?

Sommaire de la partie I 3

1 Vers un nouveau mode de développement 5

Le défi du développement durable s'est progressivement imposé à tous depuis 1972. 5

La contribution des entreprises à ce défi s'appelle la RSE. 8

La mise en œuvre de la RSE favorise un nouveau modèle de développement. 10

La norme ISO 26000 propose des modalités concrètes de mise en œuvre de la démarche RSE. 12

2 L'engagement des acteurs dans la RSE 21

Les institutions internationales encouragent les entreprises à s'engager. 21

Les pays mettent en œuvre des environnements favorisants. 22

Les grands groupes se sont engagés les premiers. 27

L'engagement des PME est plus récent. 28

AFNOR Certification évalue l'engagement des entreprises depuis 2007 30
Les deux premières entreprises évaluées étaient africaines. 32
Conclusion de la première partie 35

Partie II
Responsabilité sociétale des entreprises, pourquoi ? Les déterminants de l'engagement

Sommaire de la partie II 39

1 Ce que l'on sait déjà 41

Les PME ont des atouts naturels pour la RSE 42
Les PME ont des attraits naturels pour la RSE 43
Trois facteurs sont structurants pour la démarche RSE : le mode de propriété de l'entreprise, l'existence d'un champion interne et la question des ressources. 44
Les baromètres font ressortir deux motivations principales : les attentes des clients et la performance économique. 45
Les baromètres font ressortir deux freins principaux : le coût supposé de la démarche et sa complexité. 46
La CGPME souligne l'importance des démarches RSE pour les PME et les freins rencontrés. 47

2 Ce que les entreprises évaluées nous apprennent 49

Constat 1 : Le développement durable est un enjeu majeur pour tous les évalués. 49
Constat 2 : Le dirigeant de l'entreprise est toujours à l'origine de la démarche. 50
Constat 3 : Les évalués se sont appuyés sur une bonne santé financière 50
Constat 4 : Trois motivations ont guidé les démarches : sauvegarde de la planète, pérennité de l'entreprise, attentes des parties prenantes 51
Constat 5 : La rentabilité financière n'est pas systématiquement recherchée par les évalués. 55

Conclusion de la deuxième partie 57

Partie III : La RSE, comment ? Mise en œuvre d'une démarche

Sommaire de la partie III 61

1 Ce que l'on sait déjà 63

L'ISO 26000 oriente la réflexion stratégique mais ne s'y substitue pas. 63

L'ISO 26000 donne un mode d'emploi compliqué pour les PME... 64

La démarche RSE invite l'entreprise à (re)visiter son exercice de réflexion stratégique. 66

En France, les organisations professionnelles se mobilisent pour aider les PME 80

2 Ce que les entreprises évaluées nous apprennent 85

Constat 1 : les entreprises évaluées se sont appuyées sur leur culture des systèmes de management. 85

Constat 2 : Les démarches font ressortir des modes d'emploi très divers. 86

Constat 3 : La motivation des collaborateurs et le manque de temps sont les difficultés principales rencontrées. 88

Constat 4 : Les facteurs clés de succès sont l'implication de la direction, des collaborateurs et la rigueur des méthodes employées. 90

Constat 5 : Le soutien d'une organisation professionnelle apporte beaucoup aux PME 92

Conclusion de la troisième partie 97

Partie IV La RSE, quoi ? Les pratiques et les résultats

Sommaire de la partie IV 101

1 Ce que l'on sait déjà 103

Les démarches RSE peuvent être classées en quatre catégories. 103

Les PME font de la RSE comme Monsieur Jourdain fait de la prose. 104

Les PME engagées conduisent des actions plus approfondies que les autres. 106

Des PME commencent à rendre compte de la crédibilité de leur démarche RSE. 110

Une évaluation AFAQ 26000 permet de crédibiliser une démarche RSE. 112

Un label peut aussi attester de la crédibilité d'une démarche RSE. 115

2 Ce que les entreprises évaluées nous apprennent 117

Constat 1 : La note moyenne des entreprises évaluées est de 472 points sur 1 000. 117

Constat 2 : Les entreprises les plus grandes ont les meilleurs résultats 118

Constat 3 : Le secteur industriel obtient de meilleurs scores que celui des services. 119

Évaluation des pratiques 120

Constat 4 *: Critère 1 « Vision et gouvernance »* – Les évalués ont des difficultés à analyser et prioriser leurs impacts. 120

Constat 5 : *Critère 2 « Intégration de la RSE »* – La RSE n'irrigue que progressivement la stratégie et le pilotage des entreprises. 125

Constat 6 : *Critère 3 « Ressources humaines et relations de travail »* – Ces sujets sont relativement maîtrisés par les évalués 131

Constat 7 : *Critère 4 « Mode de production et de consommation »* – Les évalués sont plus vigilants sur leurs propres modes de production que sur leurs actes d'achat. 137

Constat 8 : *Critère 5 « Ancrage territorial »* – Les évalués sont bien intégrés dans leur territoire sur les plans économique et social et moins pour ce qui concerne l'environnement. 142

Évaluation des résultats 146

Constat 9 : *Critère 6 « Indicateurs environnementaux »* – Tous les indicateurs environnementaux scorent en dessous de la moyenne. 148

Constat 10 : *Critère 7 « Indicateurs sociaux »* – Le niveau des indicateurs sociaux est meilleur mais pointe quelques faiblesses 148

Constat 11 : *Critère 8 : « Indicateurs économiques »* – Le niveau des indicateurs économiques traduit la bonne santé financière globale de l'échantillon. 150

Constat 12 : Les facteurs-clés de la performance des entreprises les plus matures sont le leadership, l'implication des collaborateurs, l'écoute des parties prenantes et l'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise 153

Constat 13 : La satisfaction vis-à-vis de l'évaluation est de quasiment 100 % 161

Conclusion de la quatrième partie 165

Partie V
RSE, qu'est-ce que ça apporte ? Les retombées

Sommaire de la partie V 169

1 Ce que l'on sait déjà 171

La question du retour sur investissement entrave l'engagement des entreprises 171

De nombreuses études produisent des résultats positifs sur les retombées d'une démarche RSE. 172

L'approche par le capital immatériel est de nature à rassurer les dirigeants. 176

La théorie de la valeur partagée incite aussi à l'engagement dans la RSE. 177

De nombreux dirigeants sont déjà entrés dans « l'âge adulte » de la RSE. 177

2 Ce que les entreprises évaluées nous apprennent 179

Constat 1 : La démarche est appréhendée comme un investissement 179

Constat 2 : Tous les évalués ont perçu une amélioration de leur fonctionnement global. 180

Constat 3 : 30 % des évalués ont obtenu des retours plus tangibles. 183

Constat 4 : L'innovation est une retombée structurante chez les organismes les mieux notés. 185

Constat 5 : 95 % des évalués vont poursuivre la démarche. 187

Constat 6 : La crise renforce la motivation à poursuivre la démarche RSE. 188

Conclusion de la partie V 191

Conclusion générale et recommandations 193

Annexe 1 – Questionnaire de retours d'expérience des entreprises évaluées AFAQ 26000 195

Annexe 2 – L'engagement des institutions internationales pour promouvoir la RSE 199

Annexe 3 – Panorama des modèles d'évaluation 203

Annexe 4 –Les détails du modèle AFAQ 26000 207

Annexe 5 – Tables des correspondances entre le modèle d'évaluation AFAQ 26000 et la norme ISO 26000 217